Canadian Centre for Management Development

1990-91 Estimates

Part III

Expenditure Plan

90-03660/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-90
ISBN 0-660-55647-2

1990-91 Estimates

Part III

Canadian Centre for Management Development

Preface

The creation of the Canadian Centre for Management Development was announced on April 14, 1988. The 1990-91 Estimates represent the second full Expenditure Plan of the Centre and as such is designed to be used as a reference document. It contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of spending authorities from Part II of the Estimates. This is to provide continuity with other Estimates documents.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 4
B. Use of 1988-89 Authorities 5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91
1. Highlights 6
2. Summary of Financial Requirements 7
B. Recent Performance
1. Highlights for the Year in Progress 7
C. Background
1. Introduction 9
2. Mandate 10
3. Program Objective 11
4. Program Organization for Delivery 11
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 15
2. Initiatives 15
3. Update on Previously Reported Initiatives 16
E. Program Effectiveness 17

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment 18
B. Management Research, Fellowships and Contributions 22
C. Administration 24

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 28
2. Personnel Requirements 29
3. Capital Expenditures 30
4. Transfer Payments 30
5. Net Cost of Program 31
6. Charges between Appropriations 31

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	**1990-91 Main Estimates**	1989-90 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development		
10	Program Expenditures	**9,882**	9,206
(S)	Contributions to employee benefit plans	**857**	758
	Total Agency	**10,739**	9,964

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	**1990-91 Main Estimates**
	Canadian Centre for Management Development	
10	Canadian Centre for Management Development - Program Expenditure and contributions	**9,882,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates				1989-90
	Budgetary			**Total**	Main Estimates
	Operating	Capital	Transfer payments		
Management Orientation, Development and Assessment	5,359			**5,359**	3,944
Management Research, Fellowships and Contributions	680		250	**930**	708
Administration	3,250	1,200		**4,450**	5,312
	9,289	**1,200**	**250**	**10,739**	9,964

B. Use of 1988-89 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available For Use	**Actual Use**
Canadian Centre for Management Development			
10 Program Expenditures	---	1,600,000	**1,575,000**
(S) Contributions to employee benefit plans	---	---	---
Total Program - Budgetary	---	1,600,000	**1,575,000**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

Highlights for the Canadian Centre for Management Development, established in 1988-89 by Order-in-Council PC 1988-1669, during fiscal-year 1990-91 are outlined as follows:

- New legislation, tabled in the House of Commons on June 27, 1989 proposes the establishment of the Centre as a departmental corporation and the creation of a Board of Governors to whom it will be accountable (see page 10).

- Throughout 1990-91, the Centre plans to offer 91 courses and seminars to an estimated 2,600 senior managers. This represents approximately 14,430 participant training days or an average of 2.6 training days for each member of the Management Category (see pages 18-21).

- In addition, the Centre, in cooperation with the Treasury Board Secretariat, is planning to deliver a special one-day pre-retirement financial planning seminar across Canada over the next two years to approximately 3,000 senior managers (see page 21).

- The Centre also plans to continue its active case development program and 20-25 new case studies are planned in addition to the development of 10 Best Practices cases (see pages 19 and 21).

- The Research program should be fully operational in 1990-91 and it is projected that eight to ten new projects will be selected for funding and five to eight research projects published (see pages 22-23).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast* 1989-90	Change
Management Orientation, Development and Assessment	**5,359**	3,944	1,415
Management Research, Fellowships and Contributions	**930**	708	222
Administration	**4,450**	5,312	(862)
	10,739	9,964	775

* The 1989-90 forecast amount is equal to the amount approved through the 1989-90 Main Estimates based on information available to management as of November 15, 1989.

Explanation of Change: The 1990-91 increase of 7.8 % or $775,000 over the 1989-90 forecast is due to the following:

- increases in salaries and wages and contributions to employee benefit plans due to signed collective agreements
- increase of staff for administration, personnel, finance and automation

B. Recent Performance

1. Highlights for the Year in Progress

The 1988-89 fiscal year saw the creation of the Canadian Centre for Management Development. In that year the Centre worked on the establishment of its legal and administrative framework. The hiring of the requisite resources was a major challenge that the Centre faced. The Centre initiated the Case Development program and the design of new developmental courses for senior managers. It also acquired furniture and equipment for its operations.

By the end of the current academic year on June 30, 1990, the Centre should have:

- completed its planned schedule of courses and seminars for 1989-90;
- piloted six new Management Development courses;
- introduced new "families" of courses in the field of human resources management and office technology;
- completed the development of the Advanced Management course and begun the pilot phase;
- finalized a Training and Development Needs Assessments System and completed an initial needs assessment;
- conducted decentralized courses in Western and Atlantic Canada, courses in Montreal and Toronto;
- published 25 cases;
- begun its first cycle of senior staff rotation back to departments;
- all De La Salle Campus planned facilities in full operation;
- completed plans for the "internationalization" of some of the Centre's courses and seminars;
- installed the Centre's computerized environment; and
- completed the initial planning for the implementation of the Centre's permanent organization.

C. Background

1. Introduction

On April 14, 1988, the Prime Minister announced the creation of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), dedicated to excellence in teaching and research into public sector management and enhancing public sector management capabilities and promoting a strong corporate culture in the federal public service. Pending passage of the legislation, Order-in-Council PC 1988-1669 of August 11, 1988, authorized the designation of the Centre for Executive Development - Touraine as the Canadian Centre for Management Development, and designated the Associate Secretary to the Cabinet as the deputy head of the Centre.

The Centre reports to the Deputy Prime Minister who oversees its operations. It is subject to advice and monitoring of its activities by an Advisory Council made up of representatives from the public service, the private sector and universities.

The Centre brings together leading practitioners and scholars to help further develop the art of management in a public sector context. Its doors are open to senior managers from all parts of the country. It does not compete with existing university programs in public administration; rather, it complements and cooperates with them.

The Centre is established as an arms-length institution focusing on the orientation, training and development of senior managers in the federal sector. It also has a capability to undertake management research and develop teaching cases to enhance and broaden the range of management courses offered by the federal government. There are two campuses. One is located at Touraine, Quebec and the other in the historical De La Salle Academy on Sussex Drive in downtown Ottawa. In addition to housing the headquarters of the Centre, the central location of the Academy facilitates the participation of senior executives in seminars and non-residential courses. By the end of the fiscal year 1989-90 courses will also have been offered at existing facilities in the Atlantic, Central and Western regions.

The primary clientele of the Centre includes all members of the Management Category, Deputy Ministers, Senior Governor-in-Council appointees and managers selected for the Career Assignment Program. Training of other public servants remains the responsibility of the Public Service Commission. The programs will also be offered to small numbers of senior public and private sector officials and academics from post-secondary institutions who will participate either as lecturers or as students of the Centre.

2. Mandate

The Centre derives its initial mandate, pending passage of the legislation, from Order-in-Council PC 1988-1669 which designated the Centre at Touraine as a department for the purposes of the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act and the Public Service Staff Relations Act.

On June 27, 1989, new legislation entitled Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34) was introduced into the House of Commons. This Act is intended to establish the Canadian Centre for Management Development as a departmental corporation accountable to a Board of Governors, and to amend related Acts respecting the management of the Centre. The composition of the Board would be equally divided between public and non-public sector representatives. The Clerk of the Privy Council would be the Chairman of the Board. Among other public sector representatives the Secretary of the Treasury Board, the Chairman of the Public Service Commission and the Principal of the Centre would be ex officio members of the Board.

The detailed mandate of the Centre is expressed in the proposed legislation as follows:

- to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among its managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service;

- to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop policy, respond to change and manage government programs and services efficiently and effectively;

- to encourage and facilitate, through its programs and studies, the attraction of persons of high calibre to the Public Service, and to support their growth and development as managers in the public sector who are committed to the service of Canada;

- to develop and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

- to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

- to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the process of governance and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

3. Program Objective

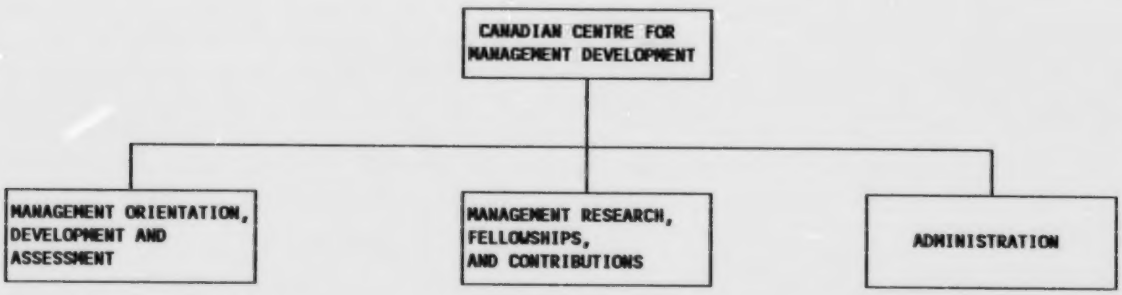
The program objective of the Canadian Centre for Management Development is to assist managers to develop the conceptual, analytical, decision-making, problem-solving and implementation skills critical to meeting the current and future management challenges in the federal government; to assist managers to understand the policies, operation, organization and dynamics of the federal government, and its tradition; to further exchanges between senior private and public sector officials and academics on management issues.

4. Program Organization for Delivery

The Activity framework of the Centre is designed to separate those activities aimed at the delivery of management courses, management seminars and development of case studies, from activities which support the role of the Centre in the area of research on major management issues and the Centre's administration. As with any new entity, its activity structure is in an evolutionary stage and future modifications are likely to be made during fiscal year 1990-91 as further experience is gained.

Activity Structure: The Canadian Centre for Management Development has three activities. Details of these activities are provided in Section II of this Plan.

Figure 2: Activity Structure



Organization structure: The Principal of the Centre is appointed by the Governor-in-Council and has the rank and status of a deputy minister. The Principal is the Chief Executive Officer of the Centre and has control over the form and content of programs, studies and publications of the Centre, the appointment of staff, the contracting for services and any other authority normally exercised by a deputy head pursuant to a statute or delegated authority. He is currently assisted by a person designated as Deputy Principal.

The original structure has been modified and now has three Vice-Principals responsible for the program development, teaching and other activities of the Centre:

- the Vice-Principal, Orientation and Assessment is responsible for the provision of mandatory management orientation courses for members of the management category, Governor-in-Council (GIC) appointees, the educational component of the Career Assignment Program (CAP), and the management assessment program.

- the Vice-Principal, Management Development is responsible for the design and delivery of management development courses for senior managers and executives and of an advanced management course for senior executives. He is also responsible for the development of case studies required for the courses and seminars at the Centre. This includes the development of case teaching methods and the publication and distribution of case studies and best management practices material.

- the Vice-Principal, Management Issues and Seminars is responsible for the conduct of seminars and courses of short duration focusing on topical issues that have been identified as major concerns by the government, deputy ministers, or senior managers and executives to whom they will be addressed, including the provision of periodic updates to members of the management category.

There is also a Director of Research who is responsible for the conduct and publication of practical research projects on major management issues and the policy determination of grants and contributions to a variety of management organizations and associations.

The Director of Planning and Corporate Services, the Director General of Communications and Marketing, the Director General of Personnel Services and the Executive Director of Finance and Administration also report to the Principal.

The Director of Planning and Corporate Services is responsible for the development, coordination and monitoring of a strategic and operational planning system, the operation of an effective service to the Advisory Council, and the development of a program evaluation cycle and audit services.

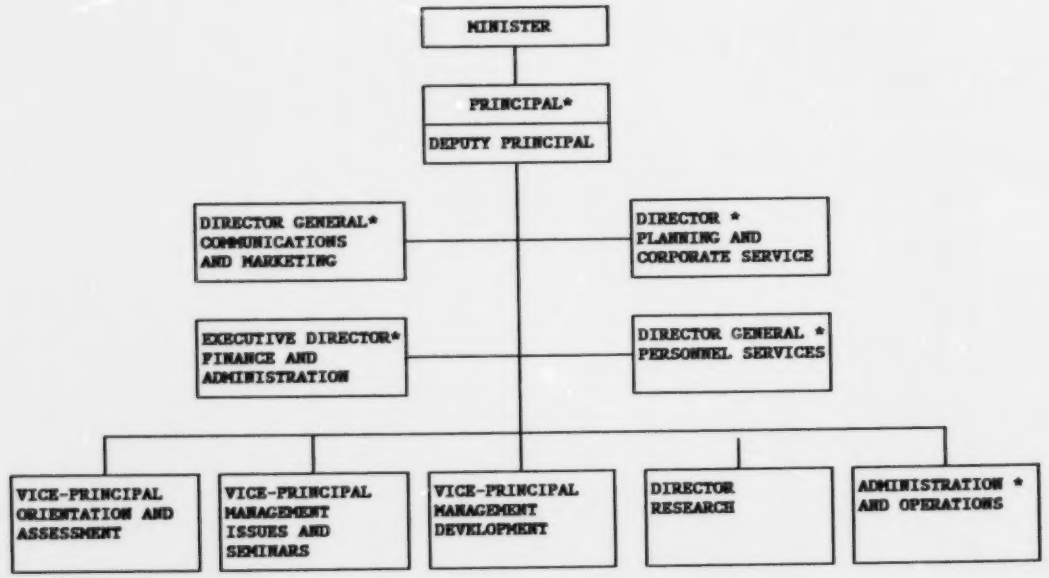
The Director General of Communications and Marketing is responsible for market research and analysis, the preparation of publicity on the Centre to its client population and outside organizations, the relations with the media, the coordination of access to Information and Privacy Acts and the publication of the Annual Report.

The Director General of Personnel Services is responsible for advising the Principal and his senior officials on all matters related to human resource management, including the development and management of policies and systems in areas such as human resources

planning, classification, staffing and training, staff relations, pay and benefits, official languages and employment equity programs for the Centre. The administration of a fellowship program for senior public and private sector officials and academics is also the responsibility of the Director General of Personnel Services.

The Executive-Director, Finance and Administration is responsible for the provision of all other services including finance, administration, course operations, automation, a library and documentation centre, as well as other professional and technical services to the organization.

Figure 3: Resources by Organization/Activity



(thousands of dollars)						Total
Management Orientation, Development and Assessment	1,681	764	1,704	-	1,210	5,359
Management Research Fellowships and Contributions	-	-	-	930	-	930
Administration	-	-	-	-	4,450	4,450
Total	1,681	764	1,704	930	5,660	10,739

* Administration includes the Office of the Principal, Communications and Marketing, Personnel Services, Planning and Corporate Services, Finance and Administration, and the Capital Plan of $1.2 millions.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Centre, which was created by the Government as a centre "dedicated to establishing a national. world-class centre of excellence in teaching and research in public sector management", will be influenced by its evolving relationship with the private and public sector of management, post-secondary institutions and other management organizations engaged in activities related to the mandate of the Centre. The nature of the relationship is one of cooperation, interchange of knowledge, assistance in the production of cases or courses, or modest financial contributions to such organizations for practical management research projects.

The program of the Centre is also influenced by the recommendations of members of the Advisory Council of the Centre where senior officers from the private sector, the academic world and the public sector are represented. This influence is felt in the general orientation of the programs.

The Centre is further influenced by the general environmental factors affecting all departments of government. It has a small staff and contracts as much activity as possible with other institutions. It operates in such a way that it is as open as possible to new energies, ideas and influences.

Resource restraints as well as the need for the Centre to set a good example require it to be a model of effectiveness, efficiency and productivity. As a first step in the realization of this model, the Centre has started to make the utmost use of the most modern technologies, among other things, for management and operations of the Centre and for communications with other centres of knowledge and members of the management community.

2. Initiatives

Having considered the environmental factors, the Centre will continue during 1990-91 initiatives in progress (see sub-section 3.).

The Centre will participate actively in 1990-91 with the Privy Council Office in the elaboration of a plan for the renewal of the public service in accordance with the Prime Minister's announcement of "Public Service 2000" on December 12, 1989.

The Centre will also undertake a major review of its internal management structure to streamline its operations now that the Centre is fully operational.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Revising the existing Program of Courses: The existing mandatory orientation program of three courses for members of the management category has been revised and the new program was introduced in the fall of 1989.

New seminars and workshops on management issues were developed along five themes:

- The Manager in a Well-Functioning Organization
- Managing the New Working Environment
- Managing Through Technology in the Information Age
- Managing into the Future Through Creativity and Innovation
- The Changing Nature of Public Sector Management

Development of an Assessment Program: The Centre has started developing a self-assessment program by simulation to include all managers of the management category on a voluntary basis. This program will allow senior managers to identify their strengths and weaknesses and assist them in their career planning while providing the Centre with an additional valuable instrument to identify overall management training needs. A concept and justification paper of the program are underway. If approved, a feasibility study will then be undertaken.

Designing and Offering Management Development Courses: Six new management development courses were designed and piloted. Some of these courses are currently being offered on regular basis in the National Capital Region and also in other regions of Canada. Six other courses, including the Advanced Management program are at various stages of development and will be piloted in 1990-91.

Development of Case Studies and Best Practices: The Centre has over 65 cases currently at various stages of development. Of these, nine will be published in 1989-90. A case writing and teaching program was also developed and offered to senior managers. This program is expected to provide the Centre with a further 29 cases written by departmental managers. All cases are subjected to a formal review process by departmental senior managers and over 10% of the senior management population have participated in the review of some 30 cases.

Management Research: In 1989-90, the Centre made significant progress toward developing and implementing its management research program. With the assistance of its Research Advisory Committee composed of senior public servants and academics, the Centre developed a Research Agenda which identifies priority research themes. The Agenda was the basis of two Calls for Proposals to the university community, senior managers in the Public Service of Canada and other interested researchers. The Centre awarded a number of small research contracts in relation to themes identified and appointed two Research Fellows. The Centre also developed a research publications policy which was approved by the Research Advisory Committee.

Fellowships: The fellowship program was considered by the Centre's Advisory Council. Further work is required and it is expected that the program will begin in 1990-91.

E. Program Effectiveness

To achieve maximum effectiveness in the delivery of its program, the Centre has undertaken an ongoing review of learning methods as well as course evaluation and validation. Ongoing consultation with federal government departments and members of the management category assists the Centre in adjusting its programs to better meet the needs of its clients. During its first year of operation, the Centre has prepared a preliminary plan for a cyclical evaluation of the overall work of the Centre.

The Centre will measure the achievement of its program objective through program evaluation. The first comprehensive evaluation of the Centre's program will take place in 1992-93 and thereafter will be conducted every three years.

In preparation for this evaluation, in the coming fiscal year the Centre is planning on undertaking, in consultation with the Office of the Comptroller General, an identification of results indicators to measure and report on the effectiveness of its program in relation to the Centre's objectives.

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment

Objective

To enhance the knowledge and managerial competence of members of the management category in providing service to the canadian public.

Description

The Management Orientation, Development and Assessment activity includes the provision of mandatory orientation courses; the educational component of the Career Assignment Program; the delivery of optional management development courses and an advanced management course; management issues and seminar programs; the development of case studies and publication of Best Management Practices in support of all courses; the development of a voluntary management assessment program; internal counselling and stress management services available to all senior managers; and the operational services in support of the design and delivery of courses and of the faculty.

Resource Summaries

This Activity accounts for 49.9% of the total 1990-91 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual* 1988-89
	$	$	$
Management Orientation, Development and Assessment	5,359	3,944	-

* Information for 1988-89 is not available since 1989-90 was the first year of operations.

** The major increase is due to the transfer of the Program Operations services from the Administration activity to this activity for 1990-91.

Performance Information and Resource Justification

The design, development and delivery of management orientation courses, management development courses, management seminars and workshops, and the development of cases are the operational outputs of this activity.

Management Orientation and Assessment: This component includes the provision of mandatory management orientation courses to members of the management category from the Senior Manager (SM) to the Assistant Deputy Minister (ADM) level, in response to Treasury Board policies and departmental demands. The orientation of Deputy Ministers (DM) and Senior Governor-in-Council (GIC) appointees and the educational component of the Career Assignment Program (CAP) form part of this component. The Centre is also developing an assessment program to include all managers on a voluntary basis.

The resources of $1.681 million are required to design and deliver 25 courses to 500 participants during 1990-91. This represents 35 training days to be designed and 8,940 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.374 million), the operating cost of this function ($0.150 million) and the cost related to guest lecturers from outside of government ($0.157 million).

Management Development: This component includes the provision of management development courses for senior managers (SM), executives (EX), assistant deputy ministers (ADM), and an advanced management course for senior executives. These courses were not offered previously by the Centre and as such, have to be designed and developed from the ground up.

The Centre will design six new courses representing seven training days each for a total of 42 training days and in addition design the Advanced Management course for a further 42 training days. It will offer sixteen courses during the year for a total of 112 training days or 2,240 participant days.

This component also includes the development of case teaching methods and the publication and distribution of case studies. It is now estimated that for each one week course, a minimum of two cases are usually required.

The Centre intends to develop and publish 25 cases during the year. Cases are developed internally, through senior managers that have been through the case writing course and through the use of contracted services. The Centre will also develop eight to ten cases of best practices which will provide a synthesis of the experiences of various managers and can be used for teaching as well.

The resources of $1.704 million are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.068 million), the operating cost of this function ($0.216 million) and the cost related to contracted resources ($0.420 million).

Management Issues and Seminars: This component includes the provision of courses of short duration (average of 2.5 days) and focusing on topical issues that have been identified as major concerns by the government, deputy ministers, or senior managers and executives to whom they will be addressed. These seminars are grouped under five themes and will change considerably over time as issues change. The frequency of delivery depends on the issue and the methodology used. The Centre is planning to offer 12 major one-day seminars during the year. Thirty-eight seminars aimed at 20 to 25 participants for a duration of two to three days for an estimated 95 training days will be offered three or four times during the year. Seminars are progressively being offered throughout Canada.

The Centre is also sponsoring seminars designed and delivered jointly with or exclusively by outside firms which are paid for by departments and agencies on the basis of the direct costs of production and delivery.

The resources of $0.764 million are required for the design and delivery of 50 seminars representing 3,250 participant days. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing and managing the seminars ($0.456 million), the operating cost of this function ($0.150 million) and the cost related to guest lecturers from outside the government ($0.158 million).

Program Operations Services: This program component is responsible for the provision in the National Capital Region and other regions of the country, of all administrative and clerical services to the three Vice-Principals in charge of the major program activities of the Management Orientation, Development and Assessment activity.

A study undertaken during the current fiscal year has resulted in a restructuring of the organization of this division and in an increase and reallocation of personnel to major components of activity in both campuses.

The resources of $1.210 million are required for the salary of personnel of the group ($0.992 million) and the operating cost of this function ($0.218 million).

A summary of the planned output is provided in figure 5.

Figure 5: Planned output - 1990-91

	Number of offerings	Training days	Average attendance	Participant days *
Course Delivery				
• Orientation	25	447	20	8,940
• Management Development	16	112	20	2,240
• Seminars and Workshops	50	107	**	3,250 ***
Total	91	666		14,430
Course Design		156 Training Days		
Case Development				
• Teaching cases		20 to 25 cases		
• Best Practices Cases		8 to 10 cases		

* The number of participant-days is equal to the number of training days for all courses offered, times the average number of participants expected per training days.

** Workshops will rarely exceed eight participants, whereas major seminars can have as many as two hundred participants. Their duration varies from .5 to 3.0 days.

*** A number of these seminars and workshops (30) will be co-sponsored with other institutions and the cost will be assumed by participating departments. In addition to the above, the Centre will be co-sponsoring 150 special one-day pre-retirement Personal Financial Planning seminars for a total of 3,000 training days.

B. Management Research, Fellowships and Contributions

Objective

To create a greater awareness among senior public and private sector officials and academics of major issues, challenges and opportunities of managing in the Canadian context.

Description

The Management Research, Fellowship and Contributions activity includes the conduct and publication of management research projects on major management issues; a fellowships program for senior public service and private sector officials and academics; the determination of contributions to a variety of management organizations and associations which are engaged in activities related to the mandate of the Centre.

Resource Summaries

This Activity accounts for 8.7% of the total 1990-91 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 6: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual* 1988-89
	$	$	$
Management Research, Fellowships and Contributions	930	708	-

* Information for 1988-89 is not available since 1989-90 was the first year of operations.

Performance Information and Resource Justification

Research priorities are identified in the annual research agenda which is developed in close consultation with the Research Advisory Committee composed of senior public service managers and academics. Most projects are conducted by researchers contracted to undertake a single study. Researchers are drawn from university faculties, private sector executives and current or retired public servants. During 1990-91 the Centre expects to:

- develop and disseminate the annual research agenda;
- select eight to ten new projects to be funded; and
- publish the results of five to eight research projects.

The fellowship program provides to its participants an opportunity to reflect on their experiences and, at the same time, make a contribution to the development of managers of the federal government. It brings to the Centre candidates from universities, other parts of the Public Service, other levels of government and the private sector.

During the planning period, the Centre expects to appoint four to five internal fellows with an equal distribution between public servants and others. In either case, it is expected that the home organization will pay for the salary costs of the participants. The office space and support services costs will be met by the Centre.

The Centre also provides modest contributions to persons, groups of persons, institutes and other organizations whose purpose is to assist and further the development of sound management policies and practices. Since 1989-90, a sum not exceeding $250,000 has been allocated for this purpose. The Treasury Board Secretariat was asked to undertake a study of the grants and contributions paid by other federal departments and agencies to organizations and institutions with objectives similar to those of the Centre. The objective of the study is to rationalize the use of public funds in this field of activity.

The resources of $0.930 million are required for the salaries of faculty members carrying out research projects ($0.451 million), contributions ($0.250 million), the operating cost of this function ($0.150 million) and the cost related to contracted research services ($0.079 million).

C. Administration

Objective

To provide the overall policy direction and orientation of the Centre and the necessary infrastructure for the delivery of its programs.

Description

The Administration activity includes the Office of the Principal and Deputy Principal, who establish the overall policy direction and orientation of the Canadian Centre for Management Development; the publication of the Annual Report; the delivery of specialized services to the Centre in planning, communications and marketing, personnel, finance, administration, technology, corporate management systems, evaluation and audit.

Resource Summaries

This Activity, excluding the Capital Plan of $1.2 millions, accounts for 30.2% of the total 1990-91 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual* 1988-89
	$	$	$
Administration	4,450	5,312	1,525

* Information for 1988-89 only covers the initial financial requirements for the establishment of the Centre.

Performance Information and Resource Justification

Planning and Corporate Services: The expected results of this group in 1990-91 are to:

- fully implement the operational planning system;
- continue to provide an effective service to the Advisory Council;
- liaise with the offices of the Prime Minister and Deputy Prime Minister;
- implement the program evaluation framework; and
- finalize an audit plan of the Centre and begin its implementation.

Communications and Marketing: The expected results of this group in 1990-91 are to:

- maintain a comprehensive and effective bank of all clients of the Centre, within and outside the public service;
- publish a periodic newsletter;
- publish case studies, teaching cases and research papers;
- implement the Centre's information strategy coupled with a strong marketing effort; and
- publish the first annual report.

Personnel Services: The expected results of this group in 1990-91 are to:

- continue the ongoing delivery of personnel services;
- fine tune the human resources policies and systems;
- recommend strategies and policies to provide a model for public service renewal;
- implement the transitional clause contained in the proposed legislation respecting indeterminate staff; and
- develop a strategy to cope with the first turnover of rotational faculty.

Finance and Administration: This component includes all of the financial and administrative support required for the operations of the Centre.

Financial Services: The expected results in 1990-91 are to:

- complete the negotiations of a Memorandum of Understanding (MOU) with the Treasury Board under the concept of Improved Managerial Authority and Accountability (IMAA);
- review the Wage Envelope concept, following one full year of experimentation;
- complete an examination of the workload standards to improve the measurement of inputs/outputs of the Centre as well as improving the service to managers in their analysis of expenditures and preparation of budgets.

Automation Services: The expected results for 1990-91 are to:

- finalize the establishment and operations of comprehensive informatics policies, standards and procedures;
- conduct a feasibility study for the introduction of technology in the classrooms and the residence;
- develop different applications for the functional services of the Centre; and
- create a software library.

Documentation Service: The Documentation Service is being established following a comprehensive study, completed in March 1989, leading to the integration of the Centre's library and record management functions. The expected results of the library services in 1990-91 are:

- to refine its software programs and the Centre's database;
- to develop and implement a records classification and scheduling system so that an on-line system will provide ready access to the records indexes; and
- to strengthen its acquisition system to obtain and maintain current information on the Centre's programs.

Course Operations Services: This sub-component was transferred to the Management Orientation, Development and Assessment activity for 1990-91 and renamed Program Operations Services.

Professional and Technical Services: This sub-component was eliminated during 1989-90 and its functions regrouped under the new Program Operations Services component of the Management Orientation, Development and Assessment activity.

Administrative and Property Services: The Administrative and Property Services Division includes the provision of services in property management, material management, physical security of the buildings, health and safety, kitchen and room maintenance services, office and classroom design, photocopy, telephones and telecommunications, purchase or rental contracts as required through Public Works Canada, Supply and Services Canada and the Department of Communications (Government Telephone Agency).

In the pursuit of its objective to ensure the provision of the basic infrastructure for the health and comfort of the clientele and staff of the Centre, this division during 1990-1991, expects to achieve the following results:

- to have in place by the end of the first quarter of the next fiscal year 1990-1991 classrooms and related facilities in Block D of the De La Salle Campus;
- to oversee the adequate implementation of the short-term improvements of the Touraine Campus;
- to have completed, with the assistance of architects and engineers, the design improvements for the Touraine Campus; and
- to fine tune all administrative services for both Campuses in order to provide efficient and effective services by establishing standards and following up on potential problem areas.

The resources of $4.450 million are required for the salary and employee benefits of staff involved in the functions mentioned above ($2.063 million), the operating cost of these functions ($1.186 million), and the acquisition cost of capital equipment ($1.2 million).

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Canadian Centre for Management Development's financial requirements by object are presented in Figure 8.

Figure 8: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast* 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	**5,547**	4,911	562
Contributions to employee benefit plans	**857**	758	
	6,404	5,669	562
Goods and services			
Transportation and communications	**350**	350	44
Information and printing	**250**	270	22
Professional and special services **	**1,831**	1,735	447
Rentals	**150**	105	8
Purchased repair and upkeep	**50**	20	1
Utilities, materials and supplies	**250**	250	50
Other subsidies and payments	**4**	15	6
	2,885	2,745	578
Total operating	**9,289**	8,414	1,140
Capital - Acquisition of equipment	**1,200**	1,300	435
Transfer payments - Contributions	**250**	250	
Total budgetary expenditures	**10,739**	9,964	1,575

* The 1989-90 forecast amount is equal to the amount approved through the 1989-90 Main Estimates based on information available to management as of Nov. 15, 1989.

** This object includes $814K ($775K for 1989-90) for wage envelope component.

2. Personnel Requirements

The Canadian Centre for Management Development personnel expenditures account for 57% of the total operating expenditures of the Program. The Canadian Centre for Management Development has concluded an agreement with the Treasury Board Secretariat to have a "wage envelope" as an alternative to the conventional person-years control in the public service. This is a pilot project which will be used to evaluate the concept and develop the practicality of the necessary controls in order to ensure that this is a viable alternative to person-years control. Therefore, the Centre does not have authorized person-years. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 9.

Figure 9: Details of Personnel Requirements

	1990-91 Personnel Profile	Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
Management	32	59,000-132,700	96,801
Scientific and Professional			
Library Science	1	24,225-57,502	40,250
Administrative and Foreign Service			
Administrative Services	17	16,702-69,615	39,459
Computer Systems	2	22,310-73,032	46,502
Financial Administration	2	16,200-63,422	48,696
Personnel Administration	3	15,669-64,315	
Technical			
Drafting and Illustration	1	18,979-49,181	27,536
General Technical	1	15,415-67,933	
Social Science Support	2	15,415-70,474	32,960
Administrative Support			
Clerical and Regulatory	17	15,778-38,728	25,803
Secretarial Stenographic and Typing	11	15,637-38,975	31,285
Operational			
General Labour and Trades	1	19,013-47,501	24,533
General Services	1	16,237-48,795	31,808

Note: The personnel profile column displays the forecast distribution for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the number of employees in each occupational group.

3. Capital Expenditures

Figure 10: Allocation of Capital Budget

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast* 1989-90	Actual 1988-89
Acquisition of machinery and equipment	**1,200**	1,300	435

* The 1989-90 forecast amount is equal to the amount approved through the 1989-90 Main Estimates based on information available to management as of November 15, 1989.

The type of equipment purchased is primarily office furniture, classroom furniture for the De La Salle Academy, audio-visual equipment for classroom use, micro-computers and other informatics related items.

4. Transfer Payments

Figure 11: Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Contributions	**250**	250	-

The Centre is making contributions to persons and organizations to promote the development of sound management policies and practices. Some contributions to management organizations, institutes or associations were previously paid by the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office. These responsibilities were transferred to the Canadian Centre for Management Development, beginning in 1989-90.

If approved by the Treasury Board, the contributions policy will permit the allocation of a sum not exceeding $250,000 for this purpose in 1990-1991. Discussions have been held with the Treasury Board Secretariat to undertake a comprehensive study of similar funds given nationally and internationally by other federal government departments with a view to rationalizing the use of public funds in this field of activity.

For the year 1990-1991, the Centre expects:

- to pay contributions in accordance with the policy currently before the Treasury Board; and
- to review its policy and structure in accordance with the comprehensive review to be undertaken by the Treasury Board Secretariat.

5. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items need to be taken into account to arrive at the net cost of the program. Details are provided in Figure 12.

Figure 12: Estimated Net Cost of Program for 1990-91

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91	Add* Other Costs	Estimated Net Program Cost 1990-91
	10,739	1,364	12,103

* Other costs of $1,364,000 consist of:

	($000)
• accommodation received without charge from PWC	1,200
• Cheque issue and other accounting services received without charge from SSC	4
• employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat	162

6. Charges between Appropriations

The Centre will be co-sponsoring or contracting for special courses or seminars with other institutions. The cost of these activities will be the responsibility of the participating departments and agencies.

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 1990-1991

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-90

ISBN 0-660-55647-2

Budget des dépenses
1990-1991

Partie III

Centre canadien de gestion

Préface

La création du Centre canadien de gestion a été annoncée le 14 avril 1988. Le Budget des dépenses de 1990-1991 contient le deuxième plan de dépenses complet du nouveau Centre et, à ce titre, est destiné à servir de document de référence. Le plan propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de son contexte, de ses objectifs et de sa perspective de planification. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses, ce qui assure la continuité avec les autres documents budgétaires.

Le document est conçu de manière à permettre au lecteur de consulter facilement des renseignements particuliers dont il peut avoir besoin. Une table des matières constitue un guide détaillé du contenu de chaque section et un sommaire des besoins financiers à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant dans la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent plus particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 4
B. Emploi des autorisations en 1988-89 5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991
1. Points saillants 6
2. Sommaire des besoins financiers 7
B. Rendement récent
1. Points saillants de l'année en cours 7
C. Données de base
1. Introduction 9
2. Mandat 10
3. Objectif du Programme 11
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 11
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 15
2. Initiatives 15
3. État des initiatives annoncées antérieurement 16
E. Efficacité du Programme 17

Section II
Analyse par activité

A. Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion 18
B. Recherche en gestion, chargés d'études et contributions 22
C. Administration 24

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 28
2. Besoins en personnel 30
3. Dépenses en capital 31
4. Paiements de transfert 31
5. Coût net du Programme 32
6. Frais entre crédits budgétaires 32

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		**Budget principal 1990-1991**	Budget principal 1989-1990
	Centre canadien de gestion		
10	Dépenses du Programme	**9 882**	9 206
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**857**	758
	Total de l'organisme	**10 739**	9 964

Crédit -- Libellé et sommes demandées

Crédit (dollars)		**Budget principal 1990-1991**
	Centre canadien de gestion	
10	Centre canadien de gestion -- Dépenses du Programme et contributions	**9 882 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-91				
	Budgétaire			**Total**	Budget principal
	Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		1989-199
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion	5 359			**5 359**	3 944
Recherche en gestion, chargés d'études et contributions	680		250	**930**	708
Administration	3 250	1 200		**4 450**	5 312
	9 289	**1 200**	**250**	**10 739**	9 964

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédit (dollars)		Budget principal	Total disponible	**Emploi réel**
	Centre canadien de gestion			
10	Dépenses du Programme	---	1 600 000	**1 575 000**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	---	---	---
	Total du programme - Budgétaire	---	1 600 000	**1 575 000**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Voici, pour 1990-1991, les points saillants prévus pour le Centre canadien de gestion, qui fut établi en 1988-1989 par le décret 1988-1669:

- Une nouvelle loi déposée à la Chambre des communes le 27 juin 1989 propose la création du Centre en tant que société ministérielle ainsi que la création d'un conseil d'administration à qui le Centre devra rendre compte (voir page 10).

- En 1990-1991, le Centre entend offrir 91 cours et séminaires à quelque 2 600 cadres supérieurs. Ce chiffre représente approximativement 14 430 jours de formation/participant ou une moyenne de 2,6 jours de formation pour chacun des membres de la catégorie de la gestion (voir pages 18 à 22).

- De plus, au cours des deux prochaines années, le Centre entend tenir à la grandeur du Canada, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, un colloque spécial d'un jour sur la planification financière de la préretraite à l'intention de quelque 3 000 cadres supérieurs (voir page 22).

- Le Centre a également l'intention de poursuivre activement son programme d'élaboration de cas, et de 20 à 25 nouvelles études de cas devraient s'ajouter aux 10 sur les pratiques de gestion (voir page 19).

- En 1990-1991, le programme de recherche devrait fonctionner à pleine capacité et on prévoit financer de huit à dix nouveaux projets et devrait publier les travaux de cinq à huit projets (voir page 24).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu* 1989-1990	Différence
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion	**5 359**	3 944	1 415
Recherche en gestion, chargés d'études et contributions	**930**	708	222
Administration	**4 450**	5 312	(862)
	10 739	9 964	775

* Le montant des besoins prévus pour 1989-1990 correspond à celui approuvé dans le Budget des dépenses principal de 1989-1990 selon les renseignements dont la direction disposait au 15 novembre 1989.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 ont augmenté de 775 000$, ou 7,8% par rapport aux prévisions de 1989-1990, en raison des facteurs suivants:

- l'augmentation des salaires et des contributions aux régimes d'avantages sociaux associée à la signature de conventions collectives
- l'augmentation des effectifs dans le domaine de l'administration, du personnel, des finances et de l'automatisation.

B. Rendement récent

1. Points saillants de l'année en cours

L'année financière 1988-89 fut l'année de la création du Centre canadien de gestion. Cette année le Centre a élaboré son infrastructure légale et administrative. L'embauche du personnel requis fut un défi important. Le Centre a initié un programme d'élaboration de cas et l'élaboration de nouveaux cours de perfectionnement pour les hauts fonctionnaires. Il a également fait l'acquisition de mobilier et équipements pour ses operations.

A la fin de l'année d'enseignement en cours, le 30 juin 1990, le Centre devrait avoir:

- terminé son calendrier prévu de cours et de séminaires pour 1989-1990;
- mis à l'essai six nouveaux cours de perfectionnement en gestion;
- introduit de nouvelles "familles" de cours dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la bureautique;
- terminé l'élaboration du Cours avancé en gestion et amorcé le projet pilote;
- mis au point un système d'évaluation des besoins de formation et de perfectionnement et effectué une première évaluation des besoins;
- dispensé des cours décentralisés dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique canadiens ainsi que des cours à Montréal et à Toronto;
- publié 25 études de cas;
- amorcé son premier cycle de rotation du personnel supérieur dans les ministères;
- mis en service toutes les installations prévues au campus De La Salle;
- terminé les plans de l'"internationalisation" de certains cours et séminaires du Centre;
- mis en place les installations informatisées du Centre; et
- complété la phase initiale de son plan de mise en oeuvre de son organisation permanente.

C. Données de base

1. Introduction

Le 14 avril 1988, le premier ministre annonçait la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de l'administration publique fédérale. En attendant l'adoption de la loi, le décret 1988-1669, en date du 11 août 1988, autorise que le Centre de perfectionnement des cadres de Touraine soit désigné Centre canadien de gestion et désigne le Secrétaire associé du Cabinet à titre d'administrateur général du Centre.

Le Centre relève du vice-premier ministre, qui en dirige le fonctionnement. Un conseil consultatif composé de représentants de la fonction publique, du secteur privé et des universités le conseille et surveille ses activités.

Le Centre réunira des praticiens et des théoriciens de premier plan pour développer l'art de la gestion dans le contexte du secteur public. Ses portes s'ouvriront aux cadres supérieurs de tous les coins du pays. Son activité ne concurrence pas les programmes universitaires d'administration publique; au contraire, le Centre joue un rôle complémentaire et collabore avec les universités.

Le Centre est un organisme indépendant dont le mandat consiste à orienter, à former et à perfectionner les cadres supérieurs de l'administration fédérale. Le Centre dispose d'une capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehaussent et élargissent la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Il existe deux campus. Un à Touraine, au Québec et l'autre, celui de l'historique Académie De La Salle située promenade Sussex, au centre d'Ottawa. Le siège administratif est situé à l'Académie, dont l'emplacement central facilite la participation des cadres supérieurs aux séminaires et aux cours qui n'exigent pas un séjour sur place. Avant la fin de l'exercice 1989-1990, des cours auront été offerts dans les installations existantes dans les régions de l'Atlantique, du Centre et de l'Ouest.

La principale clientèle du Centre comprend tous les membres de la catégorie de la gestion, les sous-ministres, les hauts fonctionnaires nommés par décret et les gestionnaires choisis pour participer au programme Cours et affectations de perfectionnement. La formation des autres fonctionnaires demeurera la responsabilité de la Commission de la fonction publique. Les cours seront également offerts à un nombre restreint de cadres supérieurs des secteurs public et privé et d'enseignants d'établissements postsecondaires qui participeront à titre de maître ou d'élève.

2. Mandat

Le Centre tient son mandat initial, en attendant l'adoption de la loi, du décret 1988-1669 qui fait du Centre de Touraine un ministère aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Le 27 juin 1989, une nouvelle loi intitulée Loi sur le Centre canadien de gestion (projet de loi C-34) était déposée à la Chambre des communes. Cette loi a pour objet de créer le Centre en tant que société minstérielle devant rendre compte à un conseil d'administration et de modifier les lois connexes en régissant la gestion. Le conseil serait composé d'un nombre égal de représentants des secteurs public et privé. Le greffier du Conseil privé serait président du conseil. Parmi les autres représentants du secteur public, le secrétaire du Conseil du Trésor, la présidente de la Commission de la fonction publique et le principal du Centre seraient membres d'office du Conseil.

Le mandat du Centre est énoncé en détails dans le projet de loi :

- inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

- contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion - notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration - nécessaires à l'élaboration des grandes orientations, à l'adaptation aux changements et à une gestion efficace et efficiente des programmes et services de l'État;

- attirer dans la fonction publique, par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

- élaborer et mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

- mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et

- sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

3. Objectif du Programme

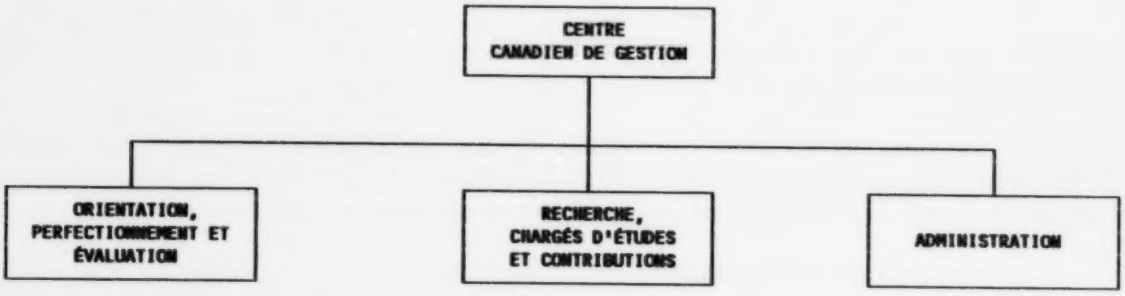
L'objectif est d'aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale; de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation et la dynamique de l'administration fédérale, ainsi que sa tradition; d'encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires à propos des matières de gestion.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

La structure par activité du Centre sépare les activités axées sur la prestation des cours et des séminaires ainsi que sur l'élaboration des études de cas de celles qui sont centrées sur la recherche appliquée aux grands enjeux de la gestion et sur l'administration du Centre. Puisqu'il s'agit d'un nouvel organisme, la structure n'est pas complètement arrêtée et des modifications y seront probablement apportées en 1990-1991, à la lumière des expériences acquises.

Structure par activité: Le Centre canadien de gestion a trois activités, dont le détail est fourni à la section II de ce plan.

Tableau 2: Structure par activité



Organisation: Le principal du Centre est nommé par le gouverneur en conseil et il a le rang et le statut de sous-ministre. Chef administratif du Centre, il contrôle la forme et la matière des programmes, des études et des publications du Centre ainsi que la nomination du personnel, et l'adjudication de marchés de service, et il détient tout autre pouvoir qu'exerce habituellement un administrateur général en vertu d'une loi ou d'une délégation de pouvoirs. Il est secondé présentement par le principal associé.

L'organisation initiale a été modifiée et comporte maintenant trois vice-principaux chargés de l'élaboration de cours, de l'enseignement et d'autres activités au Centre.

- Le vice-principal de l'Orientation et de l'Évaluation est chargé des cours obligatoires d'orientation en gestion destinés aux membres de la catégorie de la gestion et aux personnes nommées par décret. Il s'occupe également de la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme d'évaluation en gestion.

- Le vice-principal du Perfectionnement en gestion est chargé de la conception et de la présentation de cours de perfectionnement destinés aux cadres et aux gestionnaires supérieurs ainsi que d'un cours avancé en gestion à l'intention des cadres de direction qui ont l'étoffe d'administrateurs généraux. Il est chargé de l'élaboration des études de cas qui serviront aux cours et aux séminaires du Centre. La fonction comporte l'élaboration de méthodes d'enseignement pour les études de cas ainsi que la publication et la diffusion des études et de documents portant sur les pratiques de gestion.

- Le vice-principal des Matières de gestion et des Séminaires est chargé de l'organisation de séminaires et de cours de courte durée qui portent sur des questions d'actualité jugées impératives par le gouvernement, les sous-ministres ou les cadres et gestionnaires supérieurs à qui ils sont destinés. Il s'occupe aussi des mises à jour périodiques qui s'adressent aux membres de la catégorie de la gestion.

Le directeur de la Recherche est chargé de l'exécution de projets de recherche appliquée portant sur les grands enjeux de la gestion et de définir la politique relative aux contributions versées à divers organismes et associations de gestion.

Le directeur de la Planification et des Services corporatifs, le directeur général des Communications et du Marketing, le directeur général des Services du personnel et le directeur exécutif des Finances et de l'Administration relèvent aussi du principal.

Le directeur de la Planification et des Services corporatifs s'occupe du système de l'élaboration, de la coordination et du contrôle des plans stratégiques et opérationnels. Il est chargé d'assurer un service efficace au conseil consultatif. Enfin, il doit mettre sur pied des services d'évaluation des programmes.

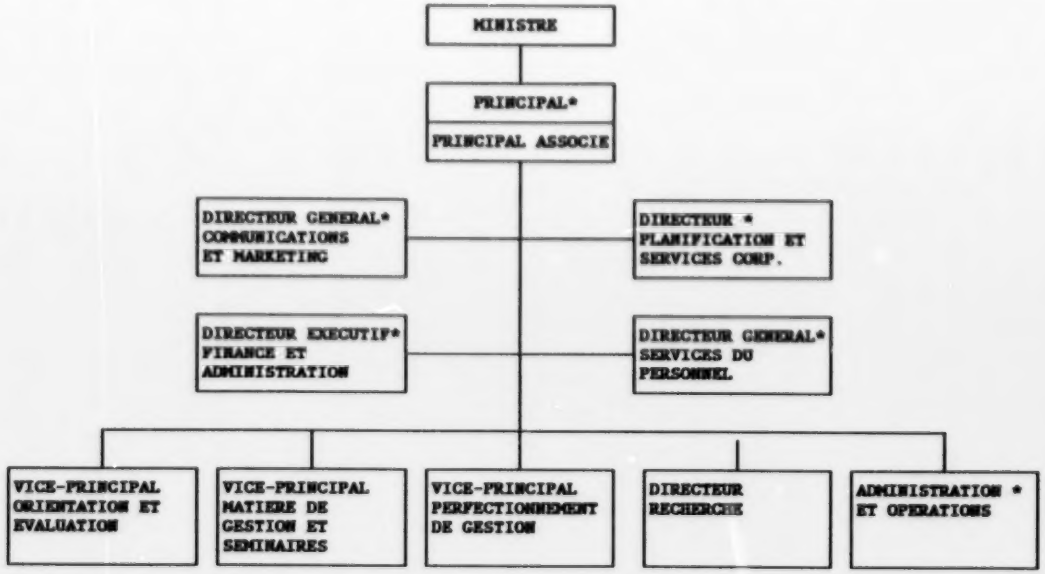
Le directeur général des Communications et du Marketing est chargé des études et de l'analyse de marchés, de la publicité destinée aux groupes clients et aux organismes indépendants, des relations avec les médias, de la coordination relative à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la publication du rapport annuel.

Le directeur général des Services du personnel conseille le principal du Centre et ses principaux collaborateurs sur toutes les questions relatives à la gestion des ressources

humaines, y compris l'élaboration et la gestion de politiques et de systèmes en matière de planification des ressources humaines, de classification, de dotation et de formation, de relations de travail, de rémunération et d'avantages sociaux, de langues officielles et d'équité en matière d'emploi. Il est également chargé de l'administration du programme de chargés d'études destiné aux cadres supérieurs de l'administration publique et du secteur privé ainsi qu'aux universitaires.

Le directeur exécutif, Finances et Administration, s'occupe d'assurer tous les autres services, c'est-à-dire les services financiers et administratifs, la logistique des cours, l'automatisation, la bibliothèque et le centre de documentation, ainsi que d'autres services professionnels et techniques.

Tableau 3: Affectation des ressources selon la structure de l'organisation et les activités



(milliers de dollars)						Total
Orientation, Perfectionnement et Evaluation	1 681	764	1 704	-	1,210	5 359
Recherche en gestion Chargés d'études et Contributions	-	-	-	930	-	930
Administration	-	-	-	-	4 450	4 450
Total	1 681	764	1 704	930	5 660	10 739

* L'administration comprend le Bureau du principal, Communications et Marketing, les Services du personnel, Planification et Services communs, Finances et Administration ainsi que le plan de capital de $1,2 millions.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Centre, que le gouvernement envisage comme un établissement national de stature mondiale voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, sera influencé par l'évolution de ses rapports avec les secteurs public et privé, les établissements postsecondaires et les autres organismes dont l'activité s'apparente à la sienne. Ces rapports prendront la forme d'une collaboration, d'échanges de connaissances, d'aide pour produire les études de cas ou élaborer les cours, ou encore de modestes contributions financières qui aideront à réaliser des projets de recherche appliquée.

Le Centre est aussi influencé par les recommandations que formule le conseil consultatif dont font partie des cadres supérieurs du secteur privé et d'établissements d'enseignement postsecondaire. L'influence du conseil se fait sentir dans l'orientation générale des programmes et des méthodes d'apprentissage.

Le Centre est aussi influencé par le contexte général dans lequel évoluent tous les ministères fédéraux. Il dispose d'un personnel restreint et doit confier à contrat à d'autres organismes le plus grand nombre possible de services. Il est ouvert aux nouvelles idées, influences et énergies.

Vu la restriction des ressources, le Centre se doit d'être un modèle d'efficacité, d'efficience et de productivité. A titre de premier pas dans ce sens, il a entrepris entre autres de faire le plus grand usage possible des technologies modernes pour gérer et exécuter ses propres activités ainsi que pour communiquer avec d'autres centres de savoir et le monde de la gestion.

2. Initiatives

A la lumière des facteurs environnementaux, le Centre poursuivra en 1990-1991 les initiatives en cours (voir la sous-section 3).

Le Centre participera activement avec le Bureau du Conseil privé à l'élaboration d'un projet de renouvellement de l'administration publique fédérale tel qu'annoncé par le Premier ministre le 12 décembre 1989 dans le communiqué "Fonction publique 2000".

Le Centre entreprendra aussi une révision importante de la structure interne de sa gestion en vue d'améliorer son mode de fonctionnement maintenant que le Centre est en opération.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Révision du choix de cours existants: Le Centre a révisé le programme obligatoire de trois cours d'orientation destinés aux membres de la catégorie de la gestion et le nouveau programme a été lancé à l'automne de 1989.

Les nouveaux séminaires et ateliers sur les matières de gestion portent sur cinq thèmes:

- Le gestionnaire au sein d'un organisme performant
- La gestion du nouveau milieu de travail
- La gestion par la technologie à l'ère de l'information
- Gérer avec une vision de l'avenir grâce à la créativité et à l'innovation
- La nature changeante de la gestion dans le secteur public

Élaboration d'un programme d'évaluation: Le Centre a entrepris d'élaborer un programme d'auto-évaluation par simulation qui s'adressera à tous les gestionnaires de la catégorie de la gestion qui désirent y participer. Le programme permettra aux cadres supérieurs de découvrir leurs points forts et leurs points faibles et les aidera à planifier leur carrière tout en constituant pour le Centre un instrument utile additionnel pour définir les besoins globaux de formation en gestion. Un document d'orientation et de justification du programme est en préparation. S'il est approuvé, une étude de faisabilité sera effectuée.

Conception et présentation de cours de perfectionnement en gestion: Six nouveaux cours de perfectionnement en gestion ont été conçus et mis à l'essai. Certains sont déjà offerts régulièrement dans la région de la capitale nationale ainsi que dans d'autres régions au Canada. Six autres cours, y compris le programme avancé en gestion, sont à divers stades d'élaboration et seront mis à l'essai en 1990-1991.

Élaboration d'études de cas et de pratiques de gestion: Le Centre compte actuellement plus de 65 études de cas à divers stades d'élaboration. De ce nombre, neuf seront publiés en 1989-1990. Un programme d'enseignement et de rédaction de cas a aussi été élaboré et offert aux cadres supérieurs. On prévoit que ce programme donnera au Centre 29 cas additionnels rédigés par des gestionnaires des ministères. Tous les cas sont soumis à un processus de révision structuré par les cadres supérieurs des ministères, et plus de 10 % de la population de ces fonctionnaires ont pris part à la révision de quelque 30 cas.

Recherche en gestion: En 1989-1990, le Centre a fait des progrès considérables vers l'élaboration et la mise en oeuvre de son programme de recherche en gestion. Avec l'aide du comité consultatif de recherche, composé de hauts fonctionnaires et d'universitaires, le Centre a élaboré un programme qui définit les thèmes prioritaires de recherche. Le programme a servi de base à deux concours s'adressant aux universitaires, aux cadres supérieurs de l'administration publique fédérale et aux chercheurs intéressés. Le Centre a adjugé un certain nombre de petits marchés de recherche associés aux thèmes définis et il a nommé deux chercheurs invités. Il a aussi élaboré une politique sur les publications de recherche, qui a été approuvée par le conseil consultatif.

Chargés d'études: Le programme de chargés d'études a été soumis au conseil consultatif du Centre. Le Centre a encore du travail à accomplir, et prévoit amorcer le programme en 1990-91.

E. Efficacité du Programme

Afin de réaliser ses programmes de la façon la plus efficace possible, le Centre a entrepris l'examen continu des méthodes d'apprentissage ainsi que des résultats d'évaluation et de validation des cours. Il consulte sans cesse les autres ministères fédéraux et les membres de la catégorie de la gestion pour l'aider à réviser ses programmes de façon à mieux répondre aux besoins de sa clientèle. Au cours de sa première année de fonctionnement, le Centre a dressé un plan préliminaire en vue d'élaborer un cycle d'évaluation globale de ses activités.

En ayant recours à des évaluations de programme, le Centre mesurera l'atteinte à l'objectif du programme. La première évaluation aura lieu en 1992-1993 et les autres suivront un cycle triennal.

Tout en consultant le Bureau du contrôleur général, le Centre débutera la préparation de cette évaluation par l'identification de ses indicateurs de rendement afin de mesurer et faire rapport sur l'efficacité de son programme par rapport aux objectifs du Centre pour le prochain exercice financier.

Section II
Analyse par activité

A. Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion

Objectif

Accroître les connaissances et les compétences de gestionnaire des membres de la catégorie de la gestion dans la prestation de services à la population canadienne.

Description

L'activité consiste à donner les cours obligatoires d'orientation; à dispenser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement; à offrir les cours facultatifs de perfectionnement en gestion et un cours avancé en gestion; à organiser des programmes de matières de gestion et de séminaires; à élaborer des études de cas et à publier des dossiers sur les pratiques de gestion à l'appui de tous les cours; à mettre sur pied un programme volontaire d'évaluation; à mettre à la disposition de tous les gestionnaires supérieurs des services internes d'orientation et de lutte contre le stress, à offrir des services opérationnels à l'appui du corps professoral et des activités de conception et d'exécution de cours.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 49,9% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1990-1991.

Tableau 4: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel* 1988-1989
	$	$	$
Orientation, perfectionnement et évaluation	5 359	3 944	-

* Il n'y a pas de renseignements disponibles pour 1988-1989, car 1989-1990 a été la première année de fonctionnement du Centre.

** L'augmentation importante est due au transfert des Services opérationnels du Programme qui passe de l'activité Administration à cette activité en 1990-1991.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les produits opérationnels de l'activité sont: la conception, l'élaboration et la prestation de cours d'orientation ou de perfectionnement en gestion, de séminaires et d'ateliers de gestion ainsi que l'élaboration d'études de cas.

Orientation et évaluation en gestion: Cet élément d'activité comprend la prestation de cours obligatoires d'orientation en gestion aux membres de la catégorie de la gestion, allant du niveau de gestionnaire supérieur à celui de sous-ministre adjoint, conformément aux politiques du Conseil du Trésor, et en réponse aux demandes des ministères. Il englobe aussi l'orientation des sous-ministres et des cadres supérieurs nommés par décret ainsi que la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement. Le Centre met aussi sur pied un programme d'évaluation à l'intention de tous les gestionnaires qui souhaiteront y participer.

Il faut 1,681 millions de dollars pour concevoir 25 cours et les donner à 500 participants en 1990-1991, ce qui représente 35 jours de formation sur le plan conception et 8 940 jours-participants sur le plan de la prestation. Cet argent servira à rémunérer les professeurs qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,374 millions), à couvrir les frais de fonctionnement (0,15 million) ainsi que les frais se rapportant aux conférenciers invités qui ne font pas partie de l'administration fédérale (0,157 million).

Perfectionnement en gestion: Cet élément d'activité comprend la prestation de cours de perfectionnement en gestion aux membres des groupes de la gestion supérieure (SM), et de la direction (EX), ainsi qu'aux sous-ministres adjoints (SMA), et la réalisation d'un cours avancé en gestion destiné aux cadres supérieurs jugés aptes à devenir sous-ministres ou administrateurs généraux. Comme ces cours n'étaient pas offerts auparavant par le Centre, il faut en entreprendre la conception à partir du début.

Le Centre concevra six nouveaux cours de sept jours de formation chacun, soit un total de 42 jours, en plus de concevoir le cours avancé en gestion, ce qui représente 42 jours de formation additionnels. Il offrira 16 cours pendant l'année pour un total de 112 jours de formation ou 2 240 jours-participants.

Cet élément d'activité comprend aussi l'élaboration des méthodes de cas ainsi que la publication et la diffusion des études de cas. On estime que chaque cours d'une semaine requiert habituellement un minimum de deux études de cas.

Le Centre compte élaborer et publier 25 cas au cours de l'année. Les études de cas sont exécutées à l'interne par des gestionnaires qui ont passé le cours de rédaction d'études de cas ou elles sont confiées à contrat. Le Centre constituera aussi entre huit et dix dossiers de pratiques de gestion qui offriront la synthèse des expériences de divers gestionnaires et qui pourront servir à l'enseignement.

Le Centre a besoin de 1,704 millions de dollars pour rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,068 million), pour couvrir les frais de fonctionnement (0,216 million) ainsi que les frais se rapportant aux personnes engagées à contrat (0,420 million).

Matières de gestion et séminaires: Cet élément d'activité comprend la prestation de cours brefs (2,5 jours en moyenne) et il est axé sur des sujets d'actualité jugés importants par le gouvernement, les sous-ministres ou autres gestionnaires et cadres supérieurs auxquels ils sont destinés. Ces cours, regroupés en cinq thèmes, varieront beaucoup en fonction de l'évolution des sujets. La fréquence de leur présentation dépend du sujet traité et de la méthodologie utilisée. Le Centre compte organiser cette année 12 grands séminaires d'une journée. Par contre, 38 séminaires auxquels participent entre 20 et 25 personnes durant deux ou trois jours (environ 95 jours-participants) pourront être offerts trois ou quatre fois au cours de l'année. Graduellement, les séminaires sont donnés un peu partout au Canada.

Le Centre parraine aussi des séminaires conçus et réalisés en collaboration avec des cabinets privés ou exclusivement par ces derniers, et pour lesquels les ministères et organismes paient les coûts directs de production et de prestation.

Le Centre aura besoin de 0,764 million de dollars pour concevoir et donner 50 séminaires qui représentent 3 250 jours-participants. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent et dirigent les séminaires (0,456 million) et à couvrir les frais de fonctionnement (0,150 million) ainsi que les frais se rapportant aux professeurs invités de l'extérieur de l'administration fédérale (0,158 million).

Services opérationnels du Programme: Cet élément d'activité est chargé de fournir, dans la région de la capitale nationale et d'autres régions au pays, tous les services nécessaires d'administration et d'écriture aux trois vice-principaux chargés des grandes activités de l'élément de planification I : Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion.

Une étude menée pendant l'exercice en cours a entraîné la restructuration de la Division ainsi qu'une augmentation et une réaffectation des ressources humaines pour les grands éléments d'activité sur les deux campus.

Des besoins en ressources de 1,210 millions de dollars sont requis pour rémunérer les employés (0,992 million) et pour couvrir les frais de fonctionnement (0,218 million).

Le tableau 5 résume les résultats prévus.

Tableau 5 : Résultats prévus en 1990-1991

	Nombre de cours	Jours de formation	Nombre moyen de participants	Jours-participants*
Prestation des cours				
• Orientation	25	447	20	8 940
• Perfectionnement en gestion	16	112	20	2 240
• Séminaires et ateliers	50	107	**	3 250 ***
Total	91	666		14 430
Conception des cours		156 jours de formation		
Études de cas				
• Cas servant à l'enseignement		entre 20 et 25 cas		
• Pratiques de gestion		entre 8 et 10 cas		

* Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

** Il y aura rarement plus de huit participants aux ateliers, mais les grands séminaires pourront réunir jusqu'à 200. La durée varie entre une demi-journée et trois jours.

*** Une partie de cas séminaires et ateliers (30) seront co-parrainés par d'autres établissements et les frais seront partagés parmi les organismes ayant participés. Outre les activités susmentionnées, le Centre co-parrainera 150 colloques spéciaux d'une journée sur la planification financière de la préretraite, ce qui représente 3 000 jours de formation.

B. Recherche en gestion, chargés d'études et contributions

Objectif

Sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de gestion dans le contexte canadien.

Description

L'activité comprend la réalisation de projets de recherche sur les grands enjeux de gestion et la publication des rapports qui en résultent; l'exécution d'un programme de chargés d'études à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires; la détermination des contributions destinées à divers organismes et associations de gestion dont l'activité s'apparente à celle du Centre.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 8,7% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1990-1991.

Tableau 6: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel* 1988-1989
	$	$	$
Recherche en gestion, chargés d'études et contributions	930	708	-

* Il n'y a pas de renseignements disponibles pour 1988-1989, car 1989-1990 a été la première année de fonctionnement du Centre.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les priorités de recherche sont établies dans le programme de recherche annuel qui est élaboré en étroite collaboration avec le comité consultatif de la recherche, composé de hauts fonctionnaires et d'universitaires. La majorité des projets sont entrepris par des chercheurs retenus à contrat pour une seule étude. Les chercheurs sont membres de facultés universitaires, cadres supérieurs du secteur privé et fonctionnaires en poste ou à la retraite. En 1990-1991, le Centre compte réaliser les projets suivants :

- élaborer et diffuser le programme de recherche annuel;
- choisir de huit à dix nouveaux projets à des fins de financement; et
- publier les résultats de cinq à huit projets de recherche.

Le programme de chargés d'études donne aux participants l'occasion de réfléchir sur leurs expériences et de contribuer en même temps au perfectionnement des gestionnaires fédéraux. Le programme attire au Centre des candidats provenant d'universités, d'ailleurs dans la fonction publique, d'autres niveaux de gouvernement et du secteur privé.

Pendant la période de planification, le Centre compte nommer quatre ou cinq chargés d'études internes, répartis à parts égales entre la fonction publique et d'autres secteurs. Dans un cas comme dans l'autre, on s'attend à ce que l'organisme d'attache verse le salaire des participants. Les coûts associés aux services de soutien et aux locaux seront assumés par le Centre.

Le Centre apporte aussi une aide financière modeste aux personnes, groupes, établissements et organismes qui ont pour objet de contribuer à l'élaboration de saines politiques et pratiques de gestion. Depuis 1989-1990, une somme maximale de 250 000 $ a été affectée à cette fin. On a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de réaliser une étude sur les subventions et contributions versées par d'autres ministères et organismes fédéraux à des organismes et des établissements dont les objectifs s'apparentent à ceux du Centre. Le but de l'étude est de rationaliser l'utilisation des deniers publics dans ce champ d'activité.

Les besoins en ressources de 0,93 million de dollars se répartissent comme suit : 0,451 millions pour rémunérer les membres du corps professoral qui exécuteront des projets de recherche, 0,25 million pour les contributions, 0,15 million pour couvrir les frais de fonctionnement et 0,079 million pour les frais se rapportant aux services de recherche confiés à contrat.

C. Administration

Objectif

Définir la politique et l'orientation globales du Centre et assurer l'infrastructure nécessaire à la réalisation de ses programmes.

Description

L'activité Administration est exercée en partie par les bureaux du principal et du principal associé du Centre canadien de gestion, qui établissent la politique et l'orientation globales de celui-ci. Elle englobe en outre la publication du rapport annuel, la prestation de services spécialisés en planification, en communication et en marketing, ainsi que ceux du personnel, des finances, de l'administration, de la technologie, des systèmes de gestion intégrée, d'évaluation et de vérification.

Sommaire des ressources

Cette activité, excluant le plan de capital de 1,2 millions de dollars représente 30,2% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1990-1991.

Tableau 7: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel* 1988-1989
	$	$	$
Administration	4 450	5 312	1 525

* Les renseignements pour 1988-1989 ne portent que sur les besoins financiers initiaux associés à la création du Centre.

Données sur le rendement et justification des ressources

Planification et services communs: Les résultats attendus pour 1990-1991 sont de :

- mettre en oeuvre complètement le système de planification opérationnelle;
- maintenir un service efficace au conseil consultatif;
- assurer la liaison avec les cabinets du premier ministre et du vice-premier ministre;
- mettre en oeuvre le cadre d'évaluation des programmes; et
- parachever un plan de vérification du Centre et en entreprendre la mise en oeuvre.

Communication et marketing: Les résultats attendus pour 1990-1991 sont de:

- maintenir une banque complète et efficace des clients du Centre, au sein de l'administration fédérale et en dehors de celle-ci;
- publier un bulletin périodique;
- publier des études de cas, des cas didactiques et des documents de recherche;
- mettre en oeuvre la stratégie d'information du Centre ainsi qu'une grande campagne de marketing; et
- publier le premier rapport annuel.

Services du personnel: Les résultats attendus pour 1990-1991 sont de:

- maintenir les services du personnel;
- mettre au point les politiques et systèmes en matière de ressources humaines;
- recommander des stratégies et des politiques pouvant servir de modèle pour le renouvellement de la fonction publique;
- mettre en oeuvre la clause transitoire prévue dans la loi proposée concernant les employés nommés pour une période indéterminée; et
- élaborer une stratégie pour faire face au premier roulement des membres du corps professoral.

Finances et Administration: L'activité comprend tout le soutien financier et administratif nécessaire au fonctionnement du Centre.

Services financiers: Les résultats attendus pour 1990-1991 sont de:

- terminer les négociations d'un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor selon le principe de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM);
- revoir le principe de l'enveloppe salariale, après une année complète d'expérimentation;
- achever l'examen des normes relatives à la charge de travail afin d'améliorer la mesure des intrants et des extrants du Centre ainsi que d'améliorer le service offert aux gestionnaires en vue de l'analyse des dépenses et de la préparation des budgets.

Services d'automatisation: Les résultats attendus pour 1990-1991 sont de:

- parachever l'établissement et la mise en application d'un ensemble complet de politiques, de normes et de méthodes en informatique;
- réaliser une étude de faisabilité sur l'introduction de la technologie en classe et en résidence;
- élaborer différentes applications pour les services fonctionnels offerts au Centre; et
- créer une bibliothèque de logiciels.

Service de documentation: Le Service de documentation est en voie d'installation, à la suite d'une étude exhaustive, achevée en mars 1989, menant à l'intégration de la bibliothèque et de la gestion des documents du Centre. Les résultats attendus pour les services de bibliothèque en 1990-1991 sont :

- parfaire les progiciels et la base de données du Centre;
- élaborer et mettre en oeuvre un système d'ordonnancement et de classification des documents de manière à ce que le système en direct permette la consultation facile des fichiers; et
- raffermir le système d'acquisition pour obtenir et maintenir des renseignements à jour sur les programmes du Centre.

Services de logistique des cours: Cette sous-activité a été transférée à l'activité Orientation en gestion, perfectionnement et évaluation pour 1990-1991 et renommée Services opérationnels du Programme.

Services professionnels et techniques: Cette sous-activité a été éliminée en 1989-1990 et ses fonctions regroupées au nouvel élément Services opérationnels du Programme, de l'activité Orientation en gestion, perfectionnement et évaluation.

Administration et services immobiliers: L'activité comprend les services suivants : gestion des immeubles, gestion du matériel, sécurité des immeubles, santé et sécurité, services d'alimentation et de nettoyage des chambres, aménagement des bureaux et des classes, photocopie, téléphones et télécommunications, marchés d'achat ou de location, au besoin, par l'intermédiaire de Travaux publics Canada, d'Approvisionnements et Services Canada et du ministère des Communications (Agence des télécommunications gouvernementales).

A la lumière de son objectif visant à fournir l'infrastructure de base pour assurer la santé et le confort de la clientèle et du personnel du Centre, les résultats attendus pour 1990-1991 sont de :

- avant la fin du premier trimestre de 1990-1991, offrir des salles de classe et les facilités y afférentes, dans le bloc D du campus De La Salle;
- superviser les améliorations à court terme apportées au campus de Touraine;
- avec l'aide d'architectes et d'ingénieurs, mener à bien les améliorations à l'aménagement du campus de Touraine; et
- parfaire tous les services administratifs offert aux deux campus afin de les rendre efficaces et efficients, grâce à des normes et à un suivi des secteurs problèmes possibles.

Les besoins en ressources de 4,450 millions de dollars se répartissent comme suit : 2,063 millions pour payer les traitements et les avantages sociaux du personnel, 1,186 million pour couvrir les frais de fonctionnement et 1,2 million pour acquérir les biens d'équipement.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

La répartition des besoins financiers du Centre canadien de gestion par article est donnée au tableau 8.

Tableau 8: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu* 1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel			
Traitements et salaires	**5 547**	4 911	562
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**857**	758	
	6 404	5 669	562
Biens et services			
Transports et communications	**350**	350	44
Information et imprimerie	**250**	270	22
Services professionnels et spéciaux **	**1 831**	1 735	447
Location	**150**	105	8
Achat de services de réparation et d'entretien	**50**	20	1
Services publics, fournitures et approvisionnements	**250**	250	50
Toutes autres dépenses	**4**	15	6
	2 885	2 745	578
Total des dépenses de fonctionnement	**9 289**	8 414	1 140
Capital - Acquisition de matériel	**1 200**	1 300	435
Paiements de transfert - Contributions	**250**	250	
Total des dépenses budgétaires	**10 739**	9 964	1 575

* Le montant des besoins prévus pour 1989-1990 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses principal de 1989-1990, à partir des renseignements dont la direction disposait au 15 novembre 1989.

** Cet article inclut 814 milliers de dollars (775 milliers en 1989-1990) pour l'enveloppe salariale.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel pour le Centre canadien de gestion compte pour 57 % des dépenses totales de fonctionnement du Programme. Le Centre a conclu une entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'une "enveloppe salariale" qui remplacera le contrôle habituel des années-personnes dans la fonction publique. C'est un projet pilote qui permettra l'évaluation de ce nouveau concept ainsi que l'élaboration de mesures particulières nécessaires au contrôle. On évaluera ainsi la viabilité de ce concept vis-à-vis celui du contrôle des années-personnes. Le Centre ne possédera donc pas d'années-personnes autorisées. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est donné au tableau 9.

Tableau 9: Détail des besoins en personnel

	Profil du personnel 1990-1991	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Gestion	32	59 000 - 132 700	96 801
Scientifique et professionnelle			
Bibliothéconomie	1	24 225 - 57 502	40 250
Administration et service extérieur			
Services administratifs	17	16 702 - 69 615	39 459
Gestion des systèmes d'ordinateurs	2	22 310 - 73 032	46 502
Gestion des finances	2	16 200 - 63 422	48 696
Services du personnel	3	15 669 - 64 315	
Technique			
Dessins et illustrations	1	18 979 - 49 181	27 536
Techniciens divers	1	15 415 - 67 933	
Soutien des sciences sociales	2	15 415 - 70 474	32 960
Soutien administratif			
Commis aux écritures et aux règlements	17	15 778 - 38 728	25 803
Secrétariat, sténographie et dactylographie	11	15 637 - 38 975	31 285
Exploitation			
Manoeuvres et gens de métier	1	19 013 - 47 501	24 533
Services divers	1	16 237 - 48 795	31 808

Nota : La colonne du profil du personnel présente la répartition prévue pour le Programme, par groupe professionnel. La colonne de l'échelle des traitements actuelle représente l'échelle des traitements de chacun des groupes professionnels au 1er octobre

1989. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'employés de chaque groupe professionnel.

3. Dépenses en capital

Tableau 10 : Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu* 1989-1990	Réel 1988-1989
Acquisition de matériel et d'équipement	**1 200**	1 300	435

* Les dépenses prévues pour 1989-1990 correspondent aux dépenses approuvées dans le Budget des dépenses principal de 1989-1990 à partir des renseignements dont la direction disposait au 15 novembre 1989.

Les achats de matériel se rapportent surtout au mobilier de bureau, au mobilier de salle de cours pour l'Académie De La Salle, au matériel audio-visuel qui sera utilisé en cours, aux micro-ordinateurs et à d'autres articles informatiques.

4. Paiements de transfert

Tableau 11: Détail des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Contributions	**250**	250	-

Le Centre verse une aide financière à des personnes et à des organismes en vue de promouvoir l'élaboration de saines politiques et pratiques de gestion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé versaient auparavant certaines contributions aux organismes, aux établissements ou aux associations de gestion. La responsabilité de cette aide financière a été transférée au Centre canadien de gestion pour 1989-1990.

Si elle est approuvée par le Conseil du Trésor, la politique sur les contributions permettra l'affectation d'une somme maximale de 250 000 $ à cette fin en 1990-1991. Des

discussions ont eu lieu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin que soit réalisée une étude exhaustive des fonds semblables attribués à l'échelle nationale et internationale par d'autres ministères fédéraux dans le but de rationaliser l'utilisation des deniers publics dans ce champ d'activité.

Pour l'année 1990-1991, le Centre compte :

- verser des contributions conformément à la politique présentée au Conseil du Trésor; et
- revoir sa politique et sa structure conformément à l'examen exhaustif que réalisera le Secrétariat du Conseil du Trésor.

5. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et législatifs. D'autres articles de dépense doivent être pris en compte pour obtenir le coût net du Programme. Le détail est donné au tableau 12.

Tableau 12: Coût net estimatif du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991	Plus* autres coûts	Coût net estimatif du Programme 1990-1991
	10 739	1 364	12 103

* Les autres coûts de 1 364 000 dollars comprennent :

	(en milliers de dollars)
• locaux fournis sans frais par TPC	1 200
• émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par ASC	4
• avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.	162

6. Frais entre crédits budgétaires

Le Centre co-parrainera ou contractera pour des cours spéciaux avec d'autres institutions. Le coût de ces activités sera assumé par les ministères et organismes participants.